

LE MANAGEMENT DES ÂGES

Guide du manager de proximité

2007



Fonds Social
Européen

SOMMAIRE

	<i>Page</i>
INTRODUCTION	1
I. Le champ concerné – les définitions	2 - 3
II. La démarche et les modalités d’action	
1. Travailler sur les représentations de l’âge	4 – 8
1A. Les représentations de l’âge (senior, junior et autre ...) et leur fondement	
1B. Ce que sont les représentations et comment elles fonctionnent	
1C. Comment le manager opérationnel peut-il faire évoluer les représentations ?	
2. Articuler management des âges et management des compétences	9 – 17
2A. L’action du ressort du manager	
2B. L’action du manager en lien avec la direction des ressources humaines	
3. Du management des âges au management de la diversité	18 - 20
3A. Définition	
3B. Les pratiques à impulser	
3C. Un exemple d’action associant les managers de proximité	
4. Evaluer une action de management des âges	21
III. Exemples d’actions concrètes réalisées par des managers	22 - 26
L’action de Thomas – Equilibrer le management des âges ...	
L’action de Martine - Pour en finir avec les stéréotypes	
L’action du GRETA du Rouergue – Développer le tutorat, capitaliser ...	
CONCLUSION	27
ANNEXES	28 - 38
BIBLIOGRAPHIE	39
LIENS UTILES	40

INDEX PRATIQUE

	Pages
<u>EXERCICES ET OUTILS</u>	
Repérer vos propres représentations de l'âge (Exercice pratique 1) Test sur les associations implicites Autodiagnostic des représentations	5 - 6
Sonder les représentations de l'âge dans votre équipe et les mettre en débat (Exercice pratique 2)	7
Evaluer une action de management des âges - Quelques repères	21
Référentiel des activités du manager de proximité en relation avec le management des âges (Annexe 1)	29
Un cadre d'analyse pour faire l'état des lieux de son unité de travail (Annexe 2)	30 – 35
Elaborer son plan d'action (Annexe 3)	36
Cerner ses représentations (Annexe 4)	37
Charte de la Diversité dans l'Entreprise (Annexe 5)	38
 <u>TEMOIGNAGES</u>	
1 La mise en place de livrets de formation dans une usine pour accompagner le transfert des savoirs	10
2 Favoriser une participation intergénérationnelle aux projets	11
3 Un tableau de bord pour garantir un développement équitable des compétences transversales chez tous les collaborateurs	12
4 L'entretien de développement des compétences à la Caisse d'Épargne Midi-Pyrénées	16
5 Le tutorat dans le laboratoire d'un hôpital	17
 <i>NB : Lire aussi le Chapitre III qui propose 3 exemples détaillés d'actions réalisées par des managers</i>	

INTRODUCTION

Ce document a été élaboré au cours d'un dispositif expérimental sur le management des âges mis en place dans le cadre du projet EQUAL Objectif Seniors en Midi-Pyrénées. Le Programme d'Initiative Communautaire EQUAL a pour but la lutte contre toutes les formes d'inégalité et de discrimination dans le monde du travail. Objectif Seniors en Midi-Pyrénées est centré sur la lutte contre la discrimination par l'âge.

Ce dispositif de type recherche-action associait des managers de proximité et visait

- à produire des connaissances sur la façon d'impulser des changements de représentations et de pratiques dans la gestion des salariés seniors et le management des âges ;
- à développer les compétences de ces managers dans ces domaines, dans l'optique d'un éventuel redéploiement au sein des structures partenaires du projet EQUAL Objectif Seniors ;
- à construire un dispositif de formation au management des âges transposable à d'autres groupes de managers.

De janvier à juin 2007, avec l'appui d'une consultante, un groupe de sept managers de proximité, hommes et femmes, seniors et plus jeunes¹, de différentes entreprises et secteurs s'est ainsi réuni. La banque, l'industrie, l'hôpital, la mutualité, la formation, le secteur privé comme le secteur public étaient représentés. Ces managers encadrent des équipes de 9 à 60 collaborateurs. Selon le cas, la proportion des personnes de 50 ans et plus y varie de 15 à 70 %, les moins de 26 ans étant peu ou pas représentés. La plupart managent des personnes aux « âges intermédiaires » et plutôt des quadras.

L'action les a mobilisés six journées auxquelles il faut ajouter le temps qu'ils ont consacré à des travaux individuels entre les rencontres. Concrètement, les participants se sont attachés à questionner leurs représentations habituelles sur les seniors au travail afin d'impulser des changements dans leurs pratiques managériales en matière de gestion de la diversité des âges. L'échelonnement des rencontres sur un semestre a permis de concevoir des actions adaptées aux situations individuelles et de les mettre en œuvre. Certaines d'entre elles sont d'ailleurs présentées dans le document.

Ce guide est un vade mecum c'est-à-dire un « manuel qui contient les règles d'un art ou d'une technique dont on ne se sépare jamais ». Celui-ci tend à préciser comment changer les représentations en matière de gestion des âges et introduire de nouvelles pratiques en terme de management. Il renferme un ensemble de réflexions, de conseils et de témoignages qui seront précieux au manager souhaitant s'engager sur la voie du management des âges et de la diversité, d'autant plus précieux qu'ils proviennent de ses pairs.

Quel que soit le chemin qu'il aura emprunté pour parvenir entre vos mains - au cours d'une formation, par l'intermédiaire d'un collègue manager ou à l'occasion d'une recherche personnelle sur Internet... - nous espérons avant tout que ce guide vous soit utile dans votre action quotidienne de manager.

¹ Dans les faits, les participants avaient entre 38 et 58 ans, entre 2 et 29 ans dans la fonction de manager, et un niveau de formation de Bac + 2 à Bac + 5.

I. Le champ concerné – les définitions

Le management des âges est une réponse nécessaire à certaines problématiques de l'entreprise : l'allongement de la durée de vie au travail et l'usure qui en découle, l'augmentation du nombre de seniors dans les effectifs et les questions sur leur positionnement, la gestion des équilibres juniors-seniors.

Les entreprises doivent relever un double défi : intégrer des jeunes, maintenir les travailleurs âgés plus longtemps dans l'emploi, dans de bonnes conditions.

L'on évoque souvent le management des âges pour se référer à une politique d'entreprise ou de gestion des Ressources Humaines qui se préoccupe des seniors et du vieillissement des effectifs. L'expression est mise pour gestion des âges et désigne généralement des décisions en matière de gestion de l'emploi et des compétences (GPEC) et les actions qui en découlent : départs anticipés des seniors ou au contraire (rarement encore) mesures pour le maintien dans l'emploi, rajeunissement des pyramides des âges ou recherche d'équilibre grâce à des recrutements ciblés, mise en place de dispositifs de gestion des secondes parties de carrière, développement de la formation pour les catégories d'âge oubliées, systématisation du tutorat ...

On élude ainsi le fait qu'aucune politique n'est mise œuvre sans une appropriation par les managers opérationnels du sens et des enjeux de cette orientation. Pourtant le tableau n'est guère séduisant, pour le dire crument, de nombreuses entreprises souffrent de « gérontophobie » et celle-ci s'applique précocement à des sujets qui n'ont rien de personnes âgées. D'autres ou les mêmes souffrent au contraire d'« anti juvénilité » ou redoutent le choc des générations entre les plus jeunes et les plus âgés ...

Rien ne peut changer sans une action adaptée, sur le terrain, avec les équipes ; une action qui révoque les idées reçues d'un groupe d'âge sur l'autre, de chacun sur lui-même ; une action qui illustre que « la diversité est une chance », qui reconnaît que chacun a un rôle dans l'équipe et des possibilités d'évolution dans l'entreprise.



*Faire travailler ensemble les générations
qui ont des valeurs différentes ...*

**Manager les âges pour le
manager opérationnel, c'est ...**

Adapter son accompagnement
individuel et collectif à la diversité
des âges pour permettre une
collaboration efficiente entre les
acteurs afin d'atteindre l'objectif
commun.

C'est aussi faire travailler ensemble
des générations qui ont des valeurs
différentes et pas les mêmes
attentes à l'égard du travail et de
l'entreprise.

● Face à quelles problématiques de l'entreprise ?

- Un contexte économique, social, technologique et commercial en perpétuelle mutation qui oblige l'entreprise et ses salariés à s'adapter en permanence pour éviter :
 - l'obsolescence des compétences (du fait des évolutions technologiques et organisationnelles non accompagnées) ;
 - la perte de savoir-faire ;
- L'allongement de la durée de vie au travail ;
- La difficulté de positionnement des seniors/des juniors dans l'entreprise ;
- Les phénomènes d'usure physique et psychique ;
- Les équilibres juniors-seniors, les différences générationnelles, les conflits ou ruptures (latents ou déclarés) ;
- Les phénomènes de démotivation.

● Pour prévenir quels risques ...

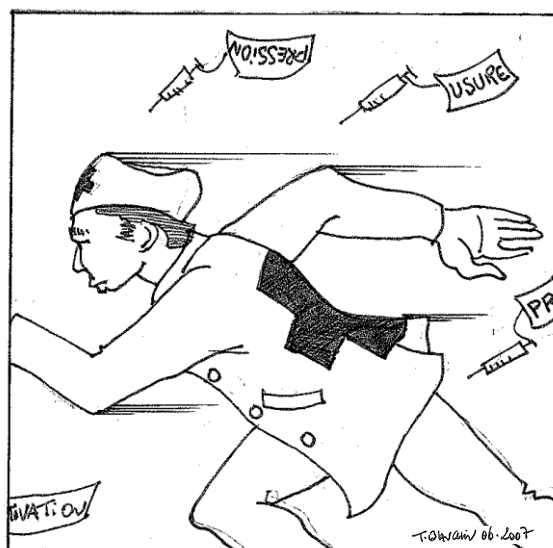
- Dégradation de l'image de l'entreprise ;
- Difficulté à atteindre les résultats escomptés ;
- Perte de productivité, de qualité de travail ;
- Perte de compétences ;
- Cloisonnement entre les groupes d'âge ;
- Démotivation, dégradation du climat social.

● ... et pour quels résultats ?

- Agir sur la motivation ;
- Faire partager la culture d'entreprise ;
- Favoriser la satisfaction au travail et une meilleure implication des employés ; améliorer le climat social ;
- Anticiper la déperdition des savoir-faire et savoirs ;
- Améliorer la santé au travail ;
- Maîtriser l'absentéisme ;
- Mettre en place les conditions d'une productivité / d'une efficacité tout au long de la vie professionnelle ;
- Instaurer des systèmes de coopération et d'échange gagnant / gagnant entre juniors et seniors permettant à chacun d'amener sa contribution (fertilisation croisée).

● Avec quels leviers d'action prioritaires ?

- L'intégration du management des âges parmi les priorités stratégiques de l'entreprise ;
- La gestion prévisionnelle des emplois, des compétences et des carrières ;
- L'approche individualisée du salarié ;
- Le développement – la mutualisation – la pérennisation des compétences ; la formation ;
- La politique de recrutement ;
- La mixité des âges, le mélange des générations dans les équipes afin d'associer compétences et qualifications ;
- La préparation de l'intégration des nouveaux collaborateurs ;
- L'aménagement de l'organisation du travail : le développement de la polyvalence pour favoriser la mobilité professionnelle et éviter la spécialisation limitant les possibilités d'évoluer, l'adaptation du poste de travail lorsque nécessaire ;
- L'anticipation des secondes parties de carrière ;
- La communication.



Allonger la durée de vie au travail ???

II. La démarche et les modalités d'action

1. Travailler sur les représentations de l'âge

Les représentations sociales de l'âge pèsent sur la place des seniors dans l'entreprise. Pour preuve, l'âge est la première cause de discrimination à l'embauche. Il est important de les identifier parce qu'elles déterminent, de façon consciente ou non, nos pratiques et leur donnent un sens.

1A. Les représentations de l'âge (senior, junior et autre...) et leur fondement

Tout d'abord, il faut prendre en considération qu'elles n'ont pas tout à fait le même contenu selon que l'on évoque la sphère publique ou le marché du travail.

Depuis les années 95 environ, grâce à l'allongement de l'espérance de vie, s'est construite une image positive des jeunes retraités. Actifs et impliqués dans la vie de la cité, consommateurs potentiels, en particulier de loisirs, ils sont le plus souvent à l'abri sur le plan économique. La fin de l'activité professionnelle est bien distincte du sentiment de vieillissement. Cette représentation du retraité comprend en réalité deux paliers, le deuxième étant associé au grand âge (le 4^{ème} âge) et à la perte d'autonomie, avec pour conséquence une perception moins valorisante.

A l'inverse, dans le monde du travail, les représentations et les pratiques stigmatisent l'avancée en âge², limitent les perspectives professionnelles et accélèrent le départ des travailleurs âgés.

Jusqu'à présent, seule une minorité de travailleurs était maintenue dans l'activité jusqu'à l'âge de la retraite. A partir de 55 ans, le travailleur est perçu comme forcément inadapté, trop « vieux » pour travailler, usé ; il doit être écarté. Plusieurs réalités, tel le problème de l'insertion des demandeurs d'emploi de plus de 45 ans sur le marché du travail ou encore le faible accès à la formation continue des travailleurs âgés, confirment le poids de ces représentations.

Longtemps, ces stéréotypes ont été confortés par des politiques privilégiant l'emploi des âges médians (25-40 ans) et l'usage des préretraites ou autres modalités de sortie de l'emploi des seniors.

De leur côté, beaucoup de travailleurs âgés se sont convaincu de pouvoir accéder à une retraite anticipée (comme leurs prédécesseurs) et vivent difficilement, aujourd'hui, la perspective de l'allongement de leurs carrières, montrant souvent des signes de démotivation qui viennent alimenter ces stéréotypes.

Or, jusqu'à 65 voire 70 ans, le vieillissement « normal » a peu d'impact sur les capacités fonctionnelles des individus. Attribuer des indices de vieillissement à des personnes de 50 ans (et parfois moins) est un abus de langage.

² Associée au déclin des capacités productives : pourtant aucune étude n'a prouvé que les seniors étaient moins productifs !

Existe-t-il des spécificités chez les travailleurs âgés et de quelle nature?

Certaines sont objectivement indéniables ...

- Une plus forte vulnérabilité face à l'usure parce qu'ils ont été exposés plus longtemps à la pénibilité de certains travaux ; toutefois, l'impact est plus ou moins important selon les métiers, la nature de l'activité et les ressources à disposition pour la réaliser.
- Un moindre accès à la formation : à partir de 45 ans, les statistiques le prouvent, une majorité d'entreprises ne forme plus ses salariés.
- Des évolutions de carrière plus limitées.
- Un système de rémunération parfois différent dans l'entreprise : un moindre accès aux primes pour les seniors, un salaire de base plus élevé du fait de l'ancienneté.

D'autres sont relatives ...

- Des valeurs spécifiques : par rapport au travail (le respect de l'autorité, de la hiérarchie – la valeur de l'expérience pour l'avancement) peut-être et certainement à l'égard de l'entreprise (sentiment d'appartenance et exigence de loyauté réciproque généralement forts).
- Des manifestations de démotivation : la motivation a certainement à voir avec des dispositions individuelles mais, dans la sphère professionnelle, elle est étroitement liée à ce que mettent en œuvre l'entreprise et le manager de proximité pour reconnaître la contribution du collaborateur. Ce qui est assurément démotivant pour lui, c'est de ne plus avoir de perspective d'évolution professionnelle ou de ne plus être convié aux formations et, quel que soit son âge, de voir les seniors partir dans l'indifférence générale.

Mais quoi qu'il en soit, aucune de ces caractéristiques n'est intrinsèque ou attribuable au vieillissement.

Exercice pratique 1 : Repérer vos propres représentations de l'âge

Nous vous proposons deux façons d'y parvenir que vous pourrez utiliser séparément ou en complément l'une de l'autre.

1. Si vous disposez d'Internet, rendez vous sur la page suivante :

<https://implicit.harvard.edu/implicit/france/selectatest.jsp>

Le site est dédié à un projet de recherche sur les associations implicites et propose des tests dans différents domaines, parmi lesquels la perception de l'âge (voir Annexe 4 pour plus d'informations sur les tests). Le TAI mesure des attitudes ou croyances que les gens ne souhaitent pas exprimer ou ne sont pas capables de rapporter.

Vous découvrirez ainsi tout ce que vous avez toujours pensé sur l'âge sans jamais oser vous l'avouer ...

Durée de l'exercice : 10 à 15 minutes

2. De façon moins ludique, vous pouvez aussi - à condition d'avoir une démarche sincère et lucide - répondre à ces quelques questions.

Durée de l'exercice : 5 à 10 minutes

Autodiagnostic des représentations :

Vous pensez que les seniors sont moins motivés que les juniors.	<input type="checkbox"/> oui	<input type="checkbox"/> non
Vous pensez que les juniors sont moins motivés que les seniors.	<input type="checkbox"/> oui	<input type="checkbox"/> non
Les plus de 50 ans de votre équipe suivent autant de formations que les autres collaborateurs.	<input type="checkbox"/> oui	<input type="checkbox"/> non
Vous préparez l'arrivée des jeunes embauchés dans votre équipe en prévoyant, par exemple, un temps d'adaptation ; des formations aux produits, aux machines, aux logiciels ... ; une présentation des membres de l'équipe ...	<input type="checkbox"/> oui	<input type="checkbox"/> non
Vous préparez le départ à la retraite de vos collaborateurs en prévoyant, par exemple, un entretien de bilan de carrière, une période de chevauchement sur le poste, une période de formalisation et/ou de transfert des savoirs indispensables à la tenue du poste, un pot de départ...	<input type="checkbox"/> oui	<input type="checkbox"/> non
Lorsqu'on vous signale en réunion de management qu'un poste intéressant se libère dans une autre unité de travail, pensez-vous à le proposer à un collaborateur de plus de 50 ans ?	<input type="checkbox"/> oui	<input type="checkbox"/> non
Lorsque vous avez (si vous aviez) un projet de réorganisation du travail ou un projet d'achat de matériel, demandez-vous (demanderiez-vous) spontanément leur avis		
<ul style="list-style-type: none"> • aux plus âgés de l'équipe ? 	<input type="checkbox"/> oui	<input type="checkbox"/> non
<ul style="list-style-type: none"> • aux plus jeunes de l'équipe ? 	<input type="checkbox"/> oui	<input type="checkbox"/> non

Si vous avez répondu non, interrogez-vous sur ce qui fonde votre opinion ou votre décision. Trouvez-vous une raison objective qui ne soit pas la conclusion d'un exemple isolé ou le fruit d'une généralisation excessive ?
 Traitez-vous de façon équitable vos collaborateurs juniors et seniors ?

Exercice pratique 2 : Sonder les représentations de l'âge dans votre équipe et les mettre en débat

Durée de l'exercice : Selon la taille du groupe, environ 15 à 30 minutes

Au cours d'une réunion, proposer un brainstorming à l'équipe (au complet).

Demander à chacun de noter 6 mots qui lui viennent à l'esprit à partir du terme « senior » dans le monde du travail.

Faites un tour de table et notez à la suite, sur un tableau, les mots proposés par chaque collaborateur.

Vous proposez ensuite que chacun note à nouveau 6 mots qui viendraient à l'esprit du grand public toujours à partir du terme « senior ».

Vous faites un nouveau tour de table et notez sur le tableau, séparément de la première liste, les mots à la suite les uns des autres.

Vous reprenez la première liste et avec l'aide de l'équipe vous reclassez les mots proposés en fonction du nombre d'occurrence, c'est-à-dire le nombre de fois que le mot a été cité.

Vous procédez de même pour la deuxième liste.

Le même exercice peut-être fait à partir du terme « junior ». Les mots qui reviennent le plus fréquemment constituent le noyau central d'une représentation collective (voir paragraphe suivant), une sorte de base commune sur laquelle on communique. La représentation sociale couvre généralement des aspects positifs et négatifs de l'objet considéré. Demandez à l'équipe de vous aider à les identifier.

1B. Ce que sont les représentations et comment elles fonctionnent

On distingue habituellement deux types de représentations : **les représentations collectives**, façonnées au niveau médiatique, institutionnel, politique et **les représentations individuelles**, perméables elles-aussi à ces influences mais également fonction de l'histoire personnelle, de la culture familiale, des groupes d'appartenance ... La recherche dans ce domaine est relativement récente et se fait selon deux approches : psychologique ou sociologique.

Pour le sociologue, « **une représentation sociale est un ensemble organisé et structuré d'informations, de croyances, d'opinions et d'attitudes** » (ABRIC, 1994). Selon le même auteur, elle est composée de deux sous-systèmes en interaction : un système central et un système périphérique (ABRIC, 2001).

Le noyau central est constitué d'un nombre très limité d'éléments qui donne aux différentes actions, choix, décisions professionnelles leur signification (fonction génératrice), et détermine les relations entre ces éléments constitutifs (fonction organisatrice). Étudier une représentation sociale, c'est d'abord et avant tout, chercher les constituants de son noyau central.

Les représentations sont fréquemment basées sur des stéréotypes, des préjugés, des informations fausses ou détournées (par généralisation, minimisation).

***Stéréotype** : croyance selon laquelle les membres d'un groupe possèdent en général certaines caractéristiques. Il s'agit d'un raccourci. Il influence souvent nos relations sociales ; il se réalise parfois et renforce alors notre croyance.*

Très souvent, les victimes des représentations les cautionnent elles-mêmes et endossent les caractéristiques qu'on leur prête. Le travailleur âgé se dit qu'il est dépassé, incapable d'apprendre et qu'il n'a pas plus qu'à

attendre de pouvoir partir. Le jeune qu'il doit se montrer ambitieux pour avancer ou bien qu'il est inutile de s'investir dans son travail, de toute façon il n'est pas compétent.

1C. Comment le manager opérationnel peut-il faire évoluer les représentations ?

- **En priorité, en montrant l'intérêt d'un changement et en développant la connaissance pour dépasser les a priori.**
 - ➔ En premier lieu, **identifier les représentations dominantes** (les siennes et celles de l'équipe) à travers les exercices proposés ci-dessus.
 - ➔ **S'informer, se renseigner, faire circuler l'information.**
Si vous lisez le vade mecum, vous êtes sur la bonne voie. Vous pouvez aller plus loin en consultant la bibliographie et les liens utiles.
 - ➔ **Réaliser un état des lieux et une analyse** plus approfondie de la situation dans son unité de travail. Regarder aussi ce qui se fait (ou se dit) dans l'entreprise en matière de management des âges, repérer les projets. Un outil d'analyse vous est proposé en annexe.
 - ➔ **Communiquer les résultats** à son équipe **et favoriser la participation** de ses collaborateurs dans la mise en place des actions.

- **En impulsant des normes qui contrarient les représentations négatives de l'âge (du jeune comme du vieil âge !)**
 - ➔ Se convaincre et convaincre les autres que **le critère de compétence est plus important que celui de l'âge** et que le rôle du manager est de permettre à ses collaborateurs de progresser quel que soit leur âge. C'est en tout cas l'idée développée au chapitre II.
 - ➔ Se convaincre et convaincre les autres **que l'usure est avant tout un problème d'environnement et de conditions de travail, matérielles ou non.** Le vieillissement physiologique « normal » n'apparaît en général que bien après l'âge légal de la retraite !
 - ➔ **Analyser sa pratique** (seul ou avec d'autres) et vérifier si l'on est fidèle au principe de l'égalité de traitement ; si non, chercher à identifier pourquoi.

- **Travailler avec les victimes des « représentations stigmatisantes »**, les pousser à sortir des rôles sociaux et des limites dans lesquels elles se pensent enfermées. (Cf. le témoignage de Martine, responsable de service administratif, proposé dans la partie III du vade mecum)

- **Favoriser les rencontres entre générations** ; mettre en place des actions où chaque groupe d'âge peut apporter une contribution à sa mesure. (Cf. le témoignage de Brigitte, cadre de santé à l'hôpital, sur la mise en place de projets transversaux, Illustration 2, page 11)

2. Articuler management des âges et management des compétences

« Se centrer sur la compétence est peut-être un moyen de gommer la question de l'âge »³ et de s'intéresser aux caractéristiques des collaborateurs qui ont réellement une incidence sur la performance de l'unité de travail.

Le management des compétences concerne le maintien et développement des compétences des collaborateurs en vue d'atteindre les objectifs de performance de l'entreprise ou de l'établissement, mais aussi pour agir sur leur motivation et leur intérêt au travail. Il n'est possible qu'avec l'implication des managers de proximité - la compétence ne se lit qu'à travers la réalisation de l'activité et en situation professionnelle - et en tenant compte des projets individuels des collaborateurs. Le management des compétences est d'ailleurs cohérent avec la mission première du manager de proximité qui est de garantir l'atteinte des objectifs attribués à son unité, de mobiliser et d'accompagner son équipe dans cette perspective.

Lorsque le manager dispose de la description des compétences nécessaires à la réalisation des activités dans son unité, il peut intégrer de façon plus objective et méthodique cette donnée dans son management.

Ses activités diffèrent peu sauf qu'il intègre systématiquement une approche compétence⁴ :

- il organise le travail de l'unité en tenant compte d'objectifs de développement des compétences de ses collaborateurs (collectifs et individuels) ;
- il assure le suivi de l'activité et identifie le cas échéant des déficits de compétences et propose au(x) collaborateur(s) concerné(s) des mesures d'ajustement ;
- il anticipe les évolutions du contexte, de l'activité et des besoins en compétences de son unité ;
- il s'assure de la formalisation et de la diffusion des savoirs clés ou des nouveaux savoirs ;
- il contribue à la construction des itinéraires professionnels ;
- il assure des entretiens individuels centrés sur les compétences des collaborateurs, leur évaluation, l'identification d'actions pertinentes pour les développer en fonction des besoins ou des objectifs professionnels.

Il serait impossible de dresser une liste exhaustive des possibilités d'interventions du manager de proximité pour articuler management des compétences et des âges ; tout au plus, pouvons-nous proposer quelques pistes significatives assorties de quelques « illustrations » - reflets de la pratique des managers ayant œuvré à l'élaboration de ce guide - qui nous l'espérons seront parlantes pour nos lecteurs.

2A. L'action du ressort du manager

a) En ce qui concerne la définition des objectifs, il n'intègre pas à proprement parler un critère d'âge qui pourrait paraître discriminatoire. En revanche il tient compte du niveau de compétences et des aptitudes physiques réelles (et non supposées) de chaque collaborateur. Au niveau des ressources à allouer pour l'atteinte des objectifs, l'âge sera éventuellement pris en compte.

³ Comme l'affirme Sylvie TOULLEC, Directrice Emploi et Carrière à la Caisse d'Épargne Midi-Pyrénées, venue témoigner auprès du groupe des pratiques de son entreprise en matière de gestion des compétences et des âges

⁴ Voir pour plus de détails Annexe 1 page 30 : Référentiel des activités du manager de proximité (en relation avec le management des âges)

b) Le manager peut aménager, dans son unité, une organisation du travail

- qui permette le mixage des âges,
- qui favorise la communication entre les collaborateurs et entre les équipes (avec des chevauchements des horaires pour faciliter le relais),
- qui contribue au développement des compétences, favorise la formalisation et les échanges de savoirs (polyvalence, binômes, délégations ...),
- qui valorise l'expertise de certains collaborateurs (attribution formelle de missions de transfert de savoirs, d'appui à des collègues ..., de temps et de moyens pour la mise en œuvre).

TEMOIGNAGE 1

La mise en place de « livrets de formation » dans une usine pour accompagner le transfert des savoirs

L'objectif était de créer un manuel spécifique à chaque poste regroupant les notions élémentaires de fonctionnement du poste ainsi que les bonnes pratiques, ceci afin de faciliter l'adaptation des nouveaux embauchés et favoriser la capitalisation des « savoirs » détenus par les anciens.

Mise en œuvre :

Création d'un groupe de travail pluridisciplinaire afin de définir les points à détailler
Création du sommaire
Création et validation d'une maquette puis expérimentation
Déploiement du concept

Rôle du manager dans la démarche :

Communiquer auprès des anciens.
Présenter et expliquer la démarche.
Mettre en place les moyens pour faciliter la récolte d'informations.
Participer à la motivation sur le projet afin de faciliter la « divulgation » de l'information.
S'assurer de la cohérence et l'homogénéité des livrets.
Reconnaître l'expertise des anciens.
Canaliser les juniors, les entrants, les accompagner dans l'adaptation à leur poste.

Conseil pour surmonter les éventuelles résistances :

Développer l'esprit d'équipe. Toujours ramener à l'objectif commun et aux besoins de l'atelier ; centrer sur le client. Responsabiliser le groupe, par exemple, en félicitant et sanctionnant collectivement.

Patrick, Responsable d'îlots de production

- ## **c) Le manager est aussi force de proposition pour la mise en place d'organisations plus transversales**
- favorisant le décloisonnement entre les services. Cette transversalité est favorisée par « l'intégration » de fonctions voisines dans les processus de production de biens ou de services. Elle est surtout rendue possible par un nouveau positionnement du manager qui exige de sa part une vision globale de l'activité. Ainsi, le manager peut, par exemple, être acteur de la mise en place de plateaux techniques comme on les

voit dans l'industrie ou l'hôpital. Ceux-ci présentent plusieurs avantages y compris du point de vue du management des âges car :

- ils simplifient la coordination entre services ;
- ils facilitent la communication ;
- ils renforcent la cohérence dans les décisions d'action et l'homogénéité dans la transmission des consignes ;
- ils permettent de valoriser l'expertise acquise par les travailleurs plus âgés et de leur proposer une évolution de carrière ;
- ils leur permettent souvent d'échapper à des travaux à plus forte pénibilité pour se centrer sur des actions de résolution de problèmes ou de transmissions de savoirs.

TEMOIGNAGE 2

Favoriser une « participation intergénérationnelle » aux projets

Au centre hospitalier de Bigorre, les managers sont dans une dynamique d'amélioration continue de la qualité et de la sécurité dans les soins. Dans ce contexte, ils ont mis en place des groupes de réflexion pour guider les projets, principalement pour des réorganisations de services et/ou des achats de matériel. Ces groupes ponctuels se composent en moyenne d'une dizaine de personnes choisies en fonction des besoins en compétences. Ils peuvent être amenés à élaborer un cahier des charges, des scénarios d'organisation, des propositions d'aménagement ... Les seniors ont une place essentielle et privilégiée dans ces groupes ; ils ont l'expérience, l'expertise et la sagesse acquises avec l'âge. Ils connaissent les contraintes économiques de l'établissement et les exigences de l'activité. Les juniors sont associés aux projets en tant que « futurs utilisateurs », par exemple des locaux ou matériels, ou comme acteurs d'une réorganisation à venir. Leur avis est intégré dans la réflexion. Ces groupes sont composés de catégories professionnelles différentes, chacun amenant ses compétences, chacun faisant part aussi de ses besoins et difficultés. Cette pluridisciplinarité facilite et favorise la réussite des projets.

Quelques exemples concrets ...

1. La mise en place d'un circuit pneumatique pour l'acheminement des prélèvements au laboratoire a réuni, dans le cadre d'une démarche qualité : services de soins- laboratoire – services logistiques – direction des travaux...

Les indicateurs de réussite pour les services concernés ont été : la diminution des déplacements des soignants – le gain de temps pour les soins directs aux malades. Chemin faisant, on a également travaillé sur la prévention de l'usure en diminuant la fatigue et le stress liés au morcellement de l'activité du fait d'interruptions répétées.

2. La restructuration des salles de soins a réussi grâce au travail commun mené par des infirmières, des cadres et cadres supérieurs de santé, la direction des soins, les services logistiques, les services d'informatique et de téléphonie, la pharmacie, la direction des travaux, l'équipe opérationnelle d'hygiène. Il s'agissait de réaménager la salle et le matériel pour simplifier le travail à tous les utilisateurs en respectant les règles d'hygiène et de sécurité sanitaire.

Les indicateurs de réussite sont : le respect des règles d'hygiène avec un circuit propre et sale différencié – moins de déplacements des soignants – le gain de temps pour les soins – l'ergonomie de l'environnement de travail – le respect de la confidentialité pour le patient – l'optimisation des stockages (moins de réserves et de dépenses).

Brigitte, Cadre de santé

- d) Pour le suivi d'activité et l'évaluation du travail...** Habituellement, les tableaux de bord rendent compte de l'évolution dans le temps des résultats collectifs et parfois individuels, rarement de l'évolution des compétences des collaborateurs. Le manager souhaitant réellement manager les compétences de son équipe aura soin de se doter d'indicateurs et d'outils personnels lui permettant
- d'être au clair sur l'état des compétences de chaque membre de l'équipe : compétences détenues, visées, nature des actions de développement des compétences menées ...
 - de conserver la mémoire des faits et situations explicatifs des résultats obtenus afin d'identifier précisément, en cas d'écart par rapport aux objectifs fixés, la ou les causes (problème de ressources, de motivation, d'objectif ou de compétence ?) et par conséquent la ou les réponses adaptées.

Le recueil de ces données est indispensable pour évaluer objectivement le travail des collaborateurs. C'est aussi à travers ce suivi que le manager peut s'assurer que chacun bénéficie des mêmes opportunités de faire évoluer ses compétences et que les plus âgés n'en sont pas exclus.

TEMOIGNAGE 3

Un tableau de bord pour garantir un développement équitable des compétences transversales chez tous les collaborateurs

Dans mon équipe, j'ai décidé de traiter le management des âges plutôt que celui des seniors uniquement, en mettant en place notamment un tableau de bord.

L'objectif est de m'assurer que toutes les tâches « exceptionnelles », c'est à dire celles qui ne font pas partie des activités quotidiennes de mes collaborateurs, sont affectées de façon équitable, tant pour celles qui sont valorisantes (participation à des groupes de travail, réunions...) que pour celles qui sont moins intéressantes (recherche ou classement de dossiers suite à des contrôles externes, par exemple).

J'ai noté en effet, après un an de pratique avec le même groupe, que ce sont toujours les mêmes qui sont désignés pour représenter le service ou l'unité par exemple, au motif qu'ils connaissent bien le sujet ; mais comment les autres peuvent-ils faire leurs preuves si on ne les sollicite pas ?

Mon tableau de bord est saisi tout simplement sous Excel, en croisant le nom des collaborateurs et les tâches diverses, en apportant un commentaire sur la réalisation de la tâche confiée.

J'espère au bout d'un trimestre, puis d'une année pouvoir en tirer des conclusions sur la participation active des uns et des autres, et je pense m'appuyer sur ce suivi pour développer certaines compétences dans le cadre des entretiens de développement de compétences.

Les finalités visées :

- participer à la motivation des collaborateurs en valorisant leurs compétences,
- les amener à évoluer dans l'entreprise,
- faciliter la polyvalence dans les activités transversales (elles favorisent une ouverture sur d'autres aspects de l'activité, d'autres préoccupations ou projets de l'entreprise),
- respecter un principe d'équité de traitement dans l'équipe.

Martine, Responsable de service administratif

2B. L'action du manager en lien avec la direction des ressources humaines

L'action des managers de proximité sera limitée dans ses effets si elle reste isolée. Il est préférable qu'elle s'inscrive dans une orientation claire de l'entreprise visant la prise en compte et la prévention du vieillissement des effectifs, et soutenue par une politique, des pratiques et des outils de GRH adaptés.

Les études affirment qu'encore peu d'entreprises ont une politique RH qui intègre tous les âges. Souhaitons qu'un changement s'opère rapidement car il y a urgence dans de nombreux secteurs et structures.

Pour faire écho aux auteurs de l'étude « 3 clés pour comprendre le vieillissement et gérer l'allongement de la vie professionnelle »⁵, cette politique se proposera d'agir dans trois directions :

- a) « **préparer les conditions de maintien en emploi** pour des effectifs vieillissants plus nombreux, tant du point de vue de l'organisation et des conditions de travail que du développement des compétences,
- b) **anticiper les modalités de gestion de carrière** et de renouvellement de l'intérêt au travail sur une durée de vie active plus longue,
- c) **penser la diversité des âges** et des générations au sein des collectifs ».



Anticiper les modalités de gestion de carrière : à qui le tour ?

- ➔ **Afin de favoriser le maintien dans l'emploi des travailleurs plus âgés et d'anticiper les départs à la retraite**, l'entreprise - et en particulier son service GRH - s'intéressera à la structure des emplois, aux compétences requises dans ces emplois ainsi qu'aux évolutions nécessaires dans ce domaine. Nous évoquerons deux temps forts de l'action de la GRH où le rôle des managers de proximité est

⁵ Etude CCIL réalisée par le Lab'Ho en partenariat avec l'ANACT et l'ARAVIS - 2004

particulièrement important : l'identification des activités et compétences avec la mise en place de référentiels d'emplois, l'élaboration du plan de formation en cohérence avec les besoins en compétences identifiés et les diverses actions menées en faveur de leur développement.

○ **En ce qui concerne les référentiels d'emploi, le manager ...**

- participe à la description des emplois, aide à la définition des compétences requises en relation avec la Direction RH qui donne sa légitimité au document ;
- s'appuie sur le référentiel d'emploi pour accompagner son collaborateur dans le maintien et le développement de ses compétences ;
- assure une veille à sa mesure sur les évolutions des attentes des clients ou des technologies et des activités correspondantes au niveau des emplois.

Et plus particulièrement en matière de management des âges :

- il s'assure que les seniors comme les juniors sont associés à l'analyse du travail.

○ **Pour la définition du plan de formation, le manager ...**

- analyse les besoins de ses collaborateurs en lien avec le suivi des compétences qu'il réalise ;
- facilite la participation de ses collaborateurs à des actions de formation ;
- accompagne le transfert des acquis de la formation ;
- contribue à l'évaluation des apports de la formation.

Et plus particulièrement en matière de management des âges :

- il se pose la question d'actions spécifiques pour les seniors (actions curatives ou préventives pour éviter l'inadaptation, l'usure, ...);
- et veille à l'application du principe de la formation tout au long de la vie.

➡ **Au regard de la politique de gestion des carrières, le manager ...**

- suit l'évolution des compétences de ses collaborateurs, identifie des pistes d'évolution potentielles en concertation avec le service GRH ;
- recueille les souhaits d'évolution auprès de ses collaborateurs, repère les attentes, en informe la Direction RH ;
- est attentif aux signes de démotivation qu'il sonde notamment au travers des entretiens individuels ;
- met en œuvre la mobilité, la promotion ;
- stimule, encourage, incite le collaborateur à s'engager dans une évolution de parcours et parfois le conseille ou le fait patienter (le manager est le premier filtre) ;
- promeut l'avancement/l'évolution de ses collaborateurs : l'affiche comme un objectif auprès de l'équipe - « célèbre », souligne les réussites (levier de motivation pour l'équipe, source de satisfaction pour le manager).

Et plus particulièrement en matière de management des âges, le manager :

- prépare et organise accueils et départs de collaborateurs ;
- est attentif à ce que les seniors aient les mêmes chances d'évoluer que les autres ;

- tient compte de l'impatience des jeunes et de leurs attentes d'évolution des carrières (surtout lorsque les jeunes sont surdiplômés et affectés à des postes en deçà de leur potentiel et « lorsqu'ils commencent en bas »).

Exemple :

Les départs en retraite escamotés sont une cause de frustration pour celui qui part et provoquent un sentiment de malaise chez ceux qui restent (perte de sens du travail), surtout lorsque les traitements ne sont pas équitables mais fonction du statut de celui qui quitte l'entreprise (pot de départ pour les directeurs et indifférence pour les autres). Le manager même s'il ne peut organiser un chevauchement sur le poste (généralement pour des raisons budgétaires), peut préparer le départ du collaborateur :

- en alertant la GRH et la direction ;
- fonctionnellement en l'incitant à transmettre les informations à ses collègues et en l'aidant à formaliser les procédures utiles dans l'activité ;
- d'un point de vue convivial, en organisant un pot de départ (avec l'accord de l'intéressé).

➔ **Pour tirer partie de la diversité des âges et encourager les relations de coopération entre générations, l'entreprise peut choisir de valoriser le tutorat et d'avoir un recours plus systématique à cette modalité de transfert des savoirs.** Le manager de proximité aura une action déterminante dans la réussite de ce dispositif dans la mesure où

- il « officialise » le tuteur dans ses fonctions ;
- organise et met en place le tutorat : aménage le temps pour le tutorat, suit la réalisation, évalue les résultats avec les intéressés ;
- formalise le contenu des formations sur le poste (étapes, durée ...) ;
- définit les pré-requis pour être tuteur et accompagne le tuteur dans la réalisation de sa mission.

Plus particulièrement en matière de management des âges :

- il vérifie si l'âge est le bon critère pour désigner les tuteurs ;
- utilise le tutorat pour valoriser les seniors et reconnaître l'expertise ;
- conçoit le tutorat comme une opportunité de « fertilisation croisée ».

L'entretien de développement des compétences à la Caisse d'Epargne Midi-Pyrénées

Cet entretien périodique (tous les 2 ans) est centré sur l'individu et concerne en premier lieu son employabilité, préoccupation plus cruciale encore dans un contexte d'allongement des carrières. Il doit permettre d'assurer une veille sur les risques de déficit de compétences et sert ainsi de support à des orientations en matière de gestion des carrières en termes de mobilité, d'opportunités d'évolution, de formation ... Cette rencontre peut aussi être l'occasion d'évoquer un départ en retraite et de préparer les transferts de compétences.

1 - Pour le manager : un temps fort de l'activité managériale.

- Apprécier la **maîtrise de l'emploi** et l'adéquation entre les exigences de l'emploi et les compétences mises en œuvre par le collaborateur.
- Définir des **axes de progrès** et des **plans d'actions** afin de développer les compétences non maîtrisées et mobiliser le collaborateur sur des **objectifs concrets**.
- Développer une réflexion commune avec le collaborateur sur ses **perspectives d'évolution** au sein de sa filière d'activités et lui apporter des conseils en la matière.
- Permettre au manager d'exprimer ses attentes vis-à-vis du collaborateur.

2 – Pour le collaborateur : une opportunité de bilan, de dialogue et de réflexion prospective.

- Faire un **bilan exhaustif et qualitatif** de la tenue de son emploi et des compétences mises en œuvre afin de **se situer professionnellement** dans son emploi et au sein de sa filière d'activités.
- Echanger avec son manager sur le contenu de son emploi, les conditions d'exercice, les difficultés éventuelles, ou des suggestions **d'amélioration** afin de valider des plans d'actions adaptés.
- **Exprimer** des **souhaits d'évolution éventuels** et être conseillé sur ses axes de progression en termes de compétences.
- **Agir** en fonction des repères communiqués par son manager, des objectifs de développement et des priorités clairement définies.

3 – Pour l'entreprise : une plus-value dans la gestion de son « capital humain ».

- Permettre **l'inventaire du capital compétences** des ressources humaines de l'entreprise pour créer des viviers et mieux **anticiper les mobilités**, pour mieux adapter les ressources de compétences aux besoins des unités, pour mettre en place des plans d'accompagnement pour développer **l'employabilité**.
- Gérer et développer les compétences des collaborateurs dans une logique de **professionnalisation** et **d'accroissement de la performance**.
- Permettre **l'optimisation** de la politique **formation** de l'entreprise (enrichir le plan de formation).

Le dispositif se met en place progressivement cette année. Dans son principe, il peut pertinemment servir une politique de management des âges dans la mesure où l'échange entre le manager et le collaborateur est centré sur les compétences de ce dernier et permet d'éviter les risques de discrimination.

Thierry, Directeur d'agence

Le tutorat dans le laboratoire d'un Hôpital

Le tutorat est important ; il est une opportunité à la fois pour le senior et pour le junior.

Dans notre organisation, pour chaque poste de travail il y a un référent, c'est-à-dire un expert.

S'il possède à la fois expertise et expérience c'est obligatoirement un senior et donc un tuteur potentiel.

C'est lui qui a les qualités requises pour la transmission des savoirs avant un départ en retraite ou pour former un agent à la polyvalence.

Le tuteur, le plus souvent junior, possède des atouts différents, en particulier dans le domaine de l'informatique.

La complémentarité entre tuteur et tuteur est une source d'enrichissement mutuel et élargit le champ de compétences de chacun.

Exemple dans le domaine de l'épidémiologie :

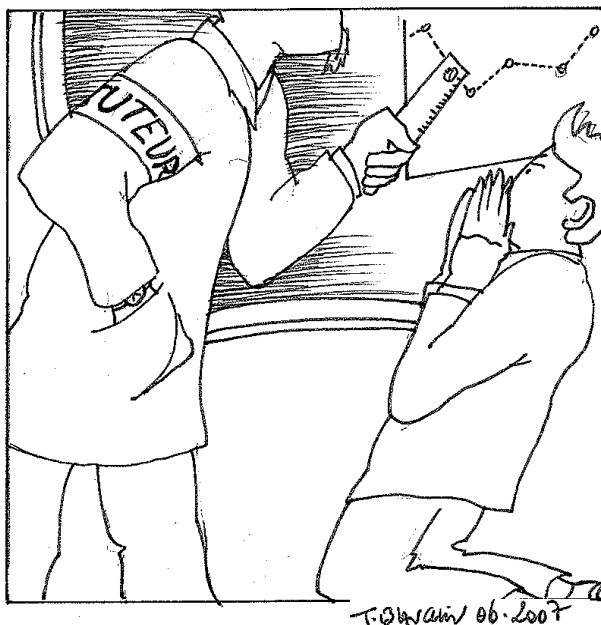
Le junior est très à l'aise dans l'utilisation du logiciel informatique et le montage des études épidémiologiques. C'est lui qui manipulera en priorité l'outil informatique.

Le senior sait quelles sont les études utiles à la surveillance de l'écologie bactérienne sur l'ensemble de l'Etablissement, en fonction des spécialités et des pathologies traitées. Son expérience est primordiale dans la veille sanitaire ; il joue un rôle essentiel dans l'alerte auprès des services de soin.

C'est lui qui guidera le junior.

Ce cas illustre bien ce que nous appelons la " fertilisation croisée ".

Danielle, Cadre Supérieur de santé



Le tutorat : pas comme ça !...

3. Du management des âges au management de la diversité

La question de la diversité fait elle aussi débat dans l'actualité. La récente loi pour l'égalité des chances (loi n°2006-396 du 31 mars 2006) est venue renforcer les outils pour lutter contre la discrimination et promouvoir la diversité : durcissement des sanctions financières et pénales contre les auteurs de discrimination, renforcement des pouvoirs de contrôle et de dénonciation des délits ou infractions.

La langue, la culture, l'éducation, la race, le sexe, l'âge, la religion ... constituent autant de manifestations tangibles de la diversité. Les changements démographiques et sociaux que connaissent nos sociétés induisent une hétérogénéité croissante du marché du travail. Ce phénomène concerne à la fois la main d'œuvre, les clients, les fournisseurs. Pourtant, force est de constater un creusement des inégalités, l'aggravation des risques d'exclusion, la persistance des ségrégations sociales et « ethniques ». En France, les études montrent que l'emploi est le principal domaine de discrimination. L'insertion et l'évolution des femmes, des jeunes, des seniors, des « minorités visibles », des handicapés ... demeurent problématiques. Ceci explique l'importance accrue aujourd'hui accordée à la dimension éthique et sociale du travail.

3A. Définition

Gérer la diversité, c'est inclure toutes les personnes en fonction de leurs compétences dans l'entreprise, quels que soient leur âge, leur sexe, leur mœurs, leur origine en obéissant à une double logique, éthique et économique.

C'est à quelques adaptations près la définition que donne le Medef et que l'on retiendra parce qu'elle illustre assez justement notre raisonnement. On le constate, la question du management de la diversité inclut celle du management des âges. La gestion de la diversité suppose de ne pas s'arrêter aux différences entre les catégories d'employés mais de mettre en place un véritable management des compétences. Pour le manager, l'intérêt porté aux compétences des collaborateurs est le meilleur moyen d'avoir un management équitable et d'être fidèle à la loi selon laquelle, **toute décision de l'employeur** (embauche, promotion, sanctions, mutation, licenciement, formation...) **doit être prise en fonction de critères professionnels** et non sur des considérations d'ordre personnel, fondées sur des éléments extérieurs au travail (sexe, religion, apparence physique, nationalité, vie privée...). A défaut, des sanctions sont encourues.

La difficulté pour le manager est d'admettre cependant l'existence des différences, de les « reconnaître » sans y attacher de jugement de valeur, sans représentations négatives a priori. La loi, elle-même, admet certaines différences de traitement en rapport avec l'âge, le handicap ou le sexe. Ces différences sont, néanmoins, très clairement délimitées.

● Quelles sont les différences de traitement admises ? (Source Internet)

➔ L'âge

Certaines différences de traitement justifiées par un objectif légitime lié à l'âge de la personne (politique de l'emploi, aide à l'insertion professionnelle...) sont admises :

- L'interdiction de l'accès à l'emploi ou la mise en place de conditions de travail spéciales en vue d'assurer la protection des jeunes et des travailleurs âgés,
- La fixation d'un âge maximum pour le recrutement dans le cadre de certains contrats de travail réservés aux jeunes.

La liste des travaux interdits aux salariés de moins de 18 ans, en raison du danger qu'ils présentent, est inscrite dans le Code du travail aux articles R 234-11 et suivants. D'autres travaux sont réglementés en raison de leur pénibilité (port de charges, emploi aux étalages extérieurs...).

➔ **L'état de santé ou le handicap**

Les différences de traitement fondées sur l'inaptitude constatée par le médecin du travail en raison de l'état de santé ou du handicap du salarié ne constituent pas une discrimination lorsqu'elles sont objectives, nécessaires et appropriées. (...)

Les « mesures appropriées », prises au profit des seules personnes handicapées et visant à favoriser l'égalité de traitement, ne constituent pas une discrimination : c'est au contraire le refus par l'employeur de les prendre qui serait constitutif d'une telle discrimination.

➔ **Le sexe**

En matière d'embauche, lorsque l'appartenance à l'un ou l'autre sexe détermine l'exercice d'un emploi ou d'une activité professionnelle, l'offre peut être expressément réservée à une femme ou à un homme.

● **Les critères de distinction interdits par la loi :**

L'origine - L'appartenance ou non appartenance, vraie ou supposée à une ethnie, une nation, une race ou une religion - Le sexe - La situation de famille - L'état de grossesse - L'apparence physique - Le patronyme - L'état de santé - Le handicap - Les caractéristiques génétiques - Les mœurs - L'orientation sexuelle - L'âge - Les opinions politiques - Les activités syndicales

Aucun de ces motifs ne peut donc être invoqué pour :

- écarter une personne d'une procédure de recrutement ou de l'accès à un stage ou à une période de formation en entreprise,
- sanctionner, licencier ou décider d'une mesure discriminatoire (directe ou indirecte) contre un salarié, notamment en matière de rémunération, de mesures d'intéressement ou de distribution d'actions, de formation, de reclassement, d'affectation, de qualification, de classification, de promotion professionnelle, de mutation ou de renouvellement de contrat. La rémunération s'entend du salaire ou traitement ordinaire de base ou minimum et de tous les autres avantages et accessoires payés, directement ou indirectement, en espèces ou en nature, par l'employeur au travailleur en raison de l'emploi de ce dernier.

Qu'est-ce qu'une discrimination ?

Selon la loi, c'est la distinction opérée entre des personnes dans une situation comparable portant sur au moins l'un des critères interdits par la loi et concernant les domaines d'application suivants :

- *emploi public et privé (de la formation professionnelle à la fin de l'emploi)*
- *biens et services (logement, commerce, tourisme ...)*
- *service public (santé, éducation, prestations, réglementation, relations avec l'administration).*

3B. Les pratiques à impulser

Une politique de management de la diversité peut présenter différents avantages pour l'entreprise.

Sur le plan juridique, elle permet de prévenir toute forme de discrimination et d'être en conformité avec la loi.

Elle peut aussi contribuer à la performance :

- en fournissant un avantage commercial lorsque l'entreprise présente à sa clientèle ou ses usagers un visage qui lui ressemble ;
- en favorisant le développement des compétences et la créativité grâce aux échanges et à l'apprentissage mutuel entre des individus ayant une vision du monde et une expérience différentes ;
- en aidant à faire face au « choc démographique » et aux difficultés du recrutement ...

Enfin elle permet à l'entreprise de « soigner » son image en interne/à l'externe en affichant des valeurs de respect, d'équité et de cohésion sociale.

Les principales modalités d'action mises en place par les entreprises pour prévenir les discriminations et promouvoir l'égalité :

- la réalisation de diagnostics sur la discrimination ou d'audits diversité (par ex. AXA, IKEA, Casino) ;
- l'adoption d'un texte de principe propre à l'entreprise (ex. IBM, AXA) ou l'engagement dans le cadre de la charte de la diversité⁶ (1800 signataires) : prise de position des dirigeants, diffusion et partage de valeurs concernant la non discrimination et la promotion de la diversité ;
- la communication (insertion dans la stratégie globale, création de supports), la sensibilisation et l'information des personnels ;
- la signature d'accords sur la diversité dans le cadre de la négociation sociale (ex. Casino, Danone) ;
- la formalisation de plans d'actions : la création de « missions ou commissions diversité », l'insertion dans la politique RH et sa déclinaison, la mise en œuvre et le suivi par la ligne managériale (ex. HSBC) ;
- la mise en place de système de recueil des plaintes relatives aux comportements discriminatoires ;
- la formation des acteurs (RH et managers) du recrutement, de la formation, de la gestion des carrières ... (ex. Groupe Lafarge) ;
- l'instauration de quotas volontaires (ex. PSA).

3C. Un exemple d'action associant les managers de proximité

A la Caisse d'Epargne, il existe un accord d'entreprise, signé par les partenaires sociaux, visant à augmenter le nombre de salariés handicapés et à favoriser leur intégration durable.

Les managers de proximité sont conviés à participer à une formation-sensibilisation sur le thème du handicap, mise en œuvre par une association spécialiste de la question. Ces sessions permettent de travailler sur l'acceptation du handicap, en particulier le handicap physique. On y envisage la situation d'accueil d'une personne handicapée dans l'équipe, les questions que doit se poser le manager, les ressources éventuelles pour le manager en cas de difficulté, les actions possibles pour adapter le poste de travail. L'on évoque aussi la nécessité de concevoir l'intégration d'une personne handicapée avec les mêmes opportunités d'évolution de carrière que pour les autres employés. « On focalise souvent plus sur les limites de ces personnes, et plus généralement sur les aptitudes des individus, que sur leurs compétences réelles ou leur potentiel » explique l'un des participants. Le même manager renchérit « l'intérêt de la formation est aussi de pointer les aspects bénéfiques de cette politique d'entreprise :

- pour les salariés qui sont confrontés au handicap dans leur entourage, ce type d'initiative renforce le sentiment d'appartenance et d'estime à l'égard l'entreprise ;
- pour les équipes : l'accueil d'un collègue handicapé peut être également une opportunité d'ouverture à autrui et un facteur de cohésion, chacun se sentant plus responsable vis-à-vis des autres ;
- enfin, on a un impact très positif sur l'image qu'ont les clients de l'entreprise, notamment ceux qui se sentent concernés par la question du handicap ».

⁶ Cf. Annexe 5

4. EVALUER UNE ACTION DE MANAGEMENT DES AGES

Quelques repères

Nous proposons au manager, en annexe 3, une grille pour élaborer son plan d'action après avoir procédé à l'état des lieux des pratiques et des besoins en management des âges.

Au moment d'engager une action au sein de son unité, le manager ne manquera pas de se poser les questions suivantes qui lui permettront, d'une part, d'interroger la validité des buts qu'il s'est fixé et la pertinence des moyens qu'il compte utiliser et, d'autre part, d'anticiper les modalités d'évaluation des résultats.

➔ L'action poursuit-elle au moins l'une des finalités suivantes ?

	Oui	Non
Agir sur la motivation ;		
Préserver la culture d'entreprise ;		
Favoriser la satisfaction au travail et une meilleure implication des employés ; améliorer le climat social ;		
Anticiper la déperdition/l'évolution des savoir-faire et savoirs ;		
Améliorer la santé au travail, maîtriser l'absentéisme ;		
Mettre en place les conditions d'une productivité / d'une efficience tout au long de la vie professionnelle ;		
Instaurer des systèmes de coopération et d'échange gagnant / gagnant entre juniors et seniors permettant à chacun d'amener sa contribution (fertilisation croisée).		

➔ L'action s'appuie-t-elle sur des données objectives ou sur une analyse « intuitive » de la situation et des besoins par le manager ?

➔ L'action concerne-t-elle un ou plusieurs groupes d'âge ? N'est-elle pas stigmatisante pour un groupe d'âge ?

➔ L'action prévoit-elle de recueillir l'avis ou de faire participer activement le ou les groupes d'âges concernés ? A des étapes de conception également ?

➔ A-t-on prévu une phase d'expérimentation avant d'appliquer largement les changements prévus ?

➔ A-t-on prévu une phase de capitalisation afin de diffuser les bonnes pratiques dans l'entreprise ?

➔ Le manager a-t-il cherché à agir en concertation avec sa direction des ressources humaines ? Avec d'autres managers ?

➔ Les intéressés sont-ils associés aux actions d'évaluation des résultats et/ou bénéficient-ils d'une communication spécifique sur ce thème ?

III. Exemples d'actions concrètes réalisées par des managers

● L'ACTION DE THOMAS

Équilibrer le management des âges : porter la même attention aux juniors et aux seniors

Pour accompagner les récents recrutements liés à la fois à des départs en retraite, à des réorganisations et un déploiement de l'activité, la Mutualité Française Haute-Garonne a mis en place un livret d'intégration. Son élaboration a été le fruit d'une collaboration entre managers et service de GRH. Le document a vocation à être remis à tout nouvel arrivant, quelle que soit son affectation. Son contenu est transversal et doit permettre d'être opérationnel plus rapidement en anticipant les questions que se posera le nouveau venu et en fournissant les informations de base dont il aura besoin. Quelques spécificités selon les filières sont également prises en compte.

A partir de là, l'idée a germé chez Thomas, Directeur de filière, de créer un outil qui fasse le pendant de celui-ci et qui s'intéresse aux plus expérimentés. Grâce à ce document, le manager direct pourrait engager un échange avec le collaborateur à forte ancienneté sur son niveau de maîtrise des informations utiles et indispensables concernant le fonctionnement de la structure. En effet, la pratique montre que petit à petit, les travailleurs plus âgés se trouvent coupés de certaines évolutions en matière de techniques, qualité, sécurité, organisation... Considérant qu'ils se débrouillent du fait de leur longue expérience, on néglige de leur faire passer l'information ou de les associer aux formations.

Thomas a souhaité intégrer des seniors dans la construction de l'outil. Il a réuni cinq d'entre eux provenant de quatre sites différents, leur a présenté son projet et proposé de réfléchir aux éléments de contenu pour ce « livret ». Thomas a ensuite élaboré une première maquette du document qu'il a soumis à diverses analyses :

- celle du groupe de managers participant au dispositif expérimental sur le management des âges ;
- et celle de son DRH.

Il envisage pour finir de consulter chaque senior sur cette question, dans le cadre de sa tournée sur les différents sites qu'il supervise.

Ces multiples lectures du document ont permis de centrer son contenu au regard des finalités qui lui étaient assignées : à la fois repérer des besoins et reconnaître des habiletés. Ainsi l'intitulé initial « Passeport du senior » a été jugé trop stigmatisant et on lui a préféré celui de « Livret d'expérience ». Les principales rubriques du livret couvrent :

- la dimension du tutorat,
- la formation liée à l'exécution du travail et les formations complémentaires à envisager,
- la documentation réglementaire que doit détenir le salarié.

La démarche a été conduite de juin à juillet 2007. A la rentrée, en réunion d'équipe, Thomas présentera l'outil et ses modalités d'utilisation à ses treize Directeurs de magasin. En principe, dès la fin 2007, en collaboration avec le service de GRH, le livret sera expérimenté sur sa filière. Le livret sera remis à tous les collaborateurs de plus de 45 ans ; le document servira de support à une rencontre annuelle avec son manager (N+1) distincte de l'entretien annuel d'appréciation. Un déploiement dans toute l'entreprise est prévu début 2008.

Ce travail a mis en valeur l'intérêt de solliciter les seniors sur des projets et de leur permettre d'être force de proposition sur des actions les concernant en premier lieu. A la fois étonnés et satisfaits, les intéressés ont clairement manifesté leur reconnaissance à leur N+2 pour sa démarche. Pour le manager, les moments

d'échange aménagés ont permis de mieux saisir les attentes des collaborateurs plus âgés ainsi que leur réalité professionnelle.

Quelques caractéristiques de l'équipe :

La filière que dirige Thomas compte 60 salariés âgés de 22 à 58 ans. La moyenne d'âge est de 41 ans et 38% appartiennent au groupe d'âge des 45 ans et plus. L'ancienneté moyenne est de 13,5 ans ; 15 % ont intégré l'entreprise depuis moins de 2 ans, près de la moitié des salariés ont 10 ans et plus d'ancienneté.

EXTRAITS DU « LIVRET D'EXPERIENCE »

TUTORAT			
<i>Volonté et aptitude à former les nouveaux entrants</i>	Oui	Non	Date dernière formation
- Démarche qualité (clients)	PROTOTYPE		
- Techniques de Vente			
- Atelier de montages (précisez montages percés)			

FORMATION COMPLEMENTAIRE A ENVISAGER			
<i>Formation sécurité</i>	Oui	Non	Date dernière formation
Hygiène et Asepsie (contactologie, pose et retrait lentilles...)	PROTOTYPE		
Gestes et postures			
Risques électriques			

● L'ACTION DE MARTINE

Pour en finir avec les stéréotypes

Il est d'usage de stigmatiser les seniors sur leur maîtrise imparfaite voire quasi nulle de l'informatique. Ce domaine serait l'apanage des juniors, nés avec une souris dans la main et nettement plus décomplexés face à un moniteur. Souvent, par facilité, dans les équipes de travail s'est instaurée une répartition du travail entre junior et senior qui vient entériner ces poncifs. Un problème se pose alors lorsque, retournement démographique obligeant, les équipes ne sont plus constituées que de quadras et quinquas.

Comme il arrive fréquemment, les employés plus âgés ont eux-mêmes intégré le stéréotype : pour la plupart, ils se sentent dépassés et ne voient pas l'intérêt de restituer les travaux sur informatique, préférant en rester à des productions manuscrites. C'est la situation à laquelle est confrontée Martine, Responsable de service administratif.

Quelques précisions sur la situation :

Martine anime une équipe de 9 personnes ; 4 ont cinquante ans ou plus. Sept d'entre eux sont concernés avec des besoins hétérogènes de l'initiation au perfectionnement. Ceux-ci portent surtout sur les applications bureautiques (tableurs, courriers..) : les documents réalisés sur informatique présentent des anomalies, les délais d'exécution sont trop longs. Pour les recherches de renseignements complémentaires sur les dossiers, les notes manuscrites et le téléphone sont aujourd'hui préférés pour faire plus vite, mais ils posent le problème de la traçabilité et de l'archivage des informations. Du côté de l'utilisation de l'Intranet, il faudrait aussi améliorer l'usage de la messagerie et la gestion des fichiers. Il existe une base documentaire contenant des documents types ainsi que des modèles adaptés à différentes situations rencontrées dans le cadre de l'activité : le constat est qu'elle n'est pas suffisamment utilisée.

Martine a décidé de rompre avec les raisonnements fatalistes. Elle s'est fixé comme objectif de prouver à ses collaborateurs qu'ils peuvent progresser et va les accompagner pour cela. Elle pressent que son action viendra renforcer leur motivation.

Pour y parvenir, Martine compte s'appuyer sur les entretiens de développement des compétences qui se mettent en place dans son entreprise. Ce nouveau dispositif permet aux managers de faire un point, à minima tous les deux ans, sur les compétences de leurs collaborateurs et de définir avec chacun des plans de progrès. Bien entendu, cette rencontre formelle impose au manager de faire un suivi régulier des résultats et des compétences des membres de son équipe. C'est un bon moyen pour lui d'utiliser les ressources du plan de formation et/ou du DIF.

Avant la fin 2007, tous les entretiens auront été menés. Des plans d'actions individuels seront programmés selon un calendrier spécifique à chacun selon ses besoins. Les actions de formation éventuelles devraient être suivies au cours du 1^{er} semestre 2008.

Au cours de l'entretien, Martine précisera ses attentes en matière de formalisation ainsi que les modalités de suivi et de contrôle qui seront mises en place. Des objectifs individuels seront assignés à chacun selon son niveau de maîtrise actuel de l'informatique. Un objectif collectif sera aussi fixé concernant la base documentaire. Le souhait de Martine est non seulement d'en développer l'utilisation mais aussi d'amener ses collaborateurs à proposer, lorsque nécessaire, des améliorations sur les modèles de documents à disposition.

Martine envisage de mettre en place des personnes ressources au sein de l'équipe lorsque ce sera possible et indiqué ; sinon elle fera appel à des ressources externes.

Des entretiens périodiques de suivi – en moyenne tous les 2 mois mais fonction des besoins - permettront de pointer la progression ou bien d'évoquer les difficultés rencontrées par le collaborateur afin de réaménager les plans d'actions.

● L'ACTION DU GRETA DU ROUERGUE

Développer le tutorat, capitaliser autour des expériences

Dans un contexte économique et réglementaire peu favorable, le GRETA du ROUERGUE doit faire face au départ de nombreux personnels expérimentés détenteurs de compétences majeures au niveau pédagogique et dans le domaine de l'organisation. Dix personnes sont concernées, à différents postes : un directeur technique senior, deux personnels administratifs juniors, quatre formateurs titulaires (dont 2 seniors) et 2 formateurs contractuels juniors, auxquels s'ajoute une personne en contrat emploi consolidé qui assurait l'accueil. Qu'il s'agisse de départs naturels ou du mouvement de réintégration des titulaires de l'Education Nationale dans la formation initiale, l'organisme se préoccupe de conserver les compétences stratégiques et notamment son savoir faire différenciateur qui est l'individualisation des parcours de formation.

Le GRETA a par conséquent mis en place des mesures d'accompagnement au moment des départs et avant les prises de fonction effectives des personnels.

Différentes actions ont été conduites en 2006 et 2007, dans une perspective de management des compétences mais aussi des âges :

- un travail de mise à jour des fiches de poste des personnels seniors administratifs,
- un transfert de compétences senior/junior dans le domaine de la coordination pédagogique, au niveau des formateurs,
- un transfert de savoirs /projets, de senior à senior, dans le domaine du management, au niveau des conseillers en formation continue (CFC) directeurs techniques,
- le transfert de savoirs/projets, de senior à junior, de CFC à formateur,
- un travail sur l'identification et la transmission de la compétence clé, de seniors à juniors, cette compétence clé étant l'animation de groupes pour les formateurs et l'acte commercial pour les CFC.

En complément de ces travaux initiés dans le cadre de la participation au projet EQUAL, le GRETA du ROUERGUE a souhaité travailler sur la mise en place du tutorat, dans une perspective de management des compétences mais aussi de la diversité (dans la mesure où toute personne quels que soient son statut, son sexe, sa spécificité, etc. peut être tuteur à partir du moment où il est expérimenté).

Les tuteurs n'étaient pas nécessairement seniors ; la fonction de tuteur a été proposée par la direction technique à des personnels expérimentés et acceptée par ces derniers, sur la base du volontariat. Le cadre de la mission tutorale a été défini à partir d'un document succinct remis aux tuteurs qui laissait à chacun une très grande marge de manœuvre dans la mise en place effective de son action et la possibilité de décliner le tutorat de manière personnelle.

Une première réunion de travail a eu lieu entre tuteurs et tutorés au cours de laquelle ont été présentés les axes stratégiques mais aussi les éléments majeurs de fonctionnement du GRETA, et suite à laquelle des rendez-vous individuels entre tuteur et tutoré ont été pris.

Les actions de tutorat ont été réalisées selon une base temporelle variable, en fonction des besoins et de la façon de procéder de chacun : par exemple une heure par semaine soit 40 heures pour certains ou un total de seulement 10 h pour d'autres. Le tutorat s'est effectué tout au long de l'année scolaire.

A l'issue de cette phase, l'organisme a souhaité capitaliser autour de cette expérience en vue de fixer un cadre méthodologique plus rigoureux et d'homogénéiser les pratiques de tutorat. Il s'agit surtout de formaliser le processus utilisé, ce qui est commun aux différentes expériences tout en acceptant que la reproduction à l'identique est illusoire, compte tenu de la spécificité de chacun, de ses perceptions, etc.

Ainsi à partir de septembre 2007, le GRETA du Rouergue schématisera la démarche « tutorat », avec les tuteurs concernés, à travers des réunions de travail qui feront émerger :

- les différentes tâches élémentaires du processus de tutorat,
- les différentes étapes,
- le « noyau commun » à toutes ces expériences,
- les erreurs à éviter et les pratiques à renouveler.

Le GRETA du ROUERGUE attend de ce travail, pour la fin de l'année scolaire 2007-2008, l'élaboration d'une grille type d'accompagnement au tutorat, avec des variables suivant les postes (formateurs, administratifs), et un document décrivant les « droits et devoirs » de chacun (tuteur/tutoré).

Ces productions pourraient être utilisées à la rentrée scolaire prochaine, soit en août 2008, au profit des nouveaux personnels. Leur diffusion serait ainsi planifiée en début d'année scolaire, lors d'une formation destinée à tous les formateurs et personnels administratifs.

CONCLUSION

- ➔ **Dans l'entreprise, on évoque souvent les générations en les opposant :**
 - les plus jeunes sont plus diplômés, plus adaptables mais ils ont peu d'expérience et sont jugés peu fidèles à l'entreprise ;
 - les moins jeunes sont moins diplômés, moins motivés, moins adaptables y compris pour de nouveaux apprentissages ; ils ont en revanche plus d'expérience et sont plus attachés et loyaux envers l'entreprise.

Ces stéréotypes ne rendent pas compte de la diversité des situations qu'offre la réalité. Ils favorisent et justifient la mise à l'écart des plus âgés.

- ➔ **Manager les âges ce n'est certainement ni la gestion des seniors ni celle des juniors.** C'est au contraire une volonté ferme d'éviter la ségrégation ou la stigmatisation d'un groupe d'âge. C'est à la fois ne pas exclure les seniors, intégrer les juniors et favoriser les relations entre les générations. Pour générer des coopérations entre les générations, le manager doit être capable d'instiller de la confiance, de faire apparaître que chacun sortira grandi et gagnant de l'aventure.
- ➔ Pour autant, manager les âges signifie aussi être capable de prendre en considération les différences entre ses collaborateurs sans faire de différences de traitement. Le meilleur moyen d'y parvenir est de s'intéresser à ce qui peut être objectivable et permet d'apprécier la contribution du collaborateur aux résultats. **Pour bien manager les âges, il faut manager les compétences et créer les conditions de leur développement collectif.**
- ➔ Le management des âges ne doit pas demeurer qu'une réponse tardive à des phénomènes de vieillissement des effectifs annoncés depuis longtemps déjà. **Il est indispensable pour les entreprises et pour leur managers d'anticiper et de prévoir en amont les actions** en faveur d'un maintien dans l'emploi dans de bonnes conditions ou bien celles qui accompagneront les départs naturels. Par exemple, mieux vaut encourager la passation des compétences tout au long de la carrière pour éviter que les savoir-faire deviennent propriété exclusive du collaborateur et sa seule monnaie d'échange avec l'entreprise afin de préserver son emploi ; ou encore pour ne pas lui donner le sentiment amer d'être pillé avant d'être jeté.
- ➔ Le vieillissement n'est que l'un des paramètres des évolutions démographiques et sociales actuelles. L'hétérogénéité croissante des populations se décline à différents niveaux : ethnique, culturel, religieux, ... L'entreprise doit intégrer ces changements et refléter mieux qu'elle ne le fait aujourd'hui cette diversité. **La question de l'âge n'en est qu'une facette et le management des âges, l'une des réponses à intégrer dans une politique plus large et des pratiques de management de la diversité.**

ANNEXES

Annexe 1 :

Management des âges ***Référentiel des activités du manager de proximité***

- Il fait l'état des lieux (ou diagnostic) de son unité de travail pour identifier précisément la problématique singulière qui se pose en matière d'âge, la situation des juniors et des seniors, les pratiques de gestion des âges en vigueur (dont les siennes), les représentations de l'âge dominantes, les ressources, les contraintes et les actions à mener.
- Il conçoit et impulse des projets pour son unité intégrant un éclairage management des âges et de la diversité, permettant de résoudre ou d'anticiper des problèmes de fonctionnement de l'équipe et de maintenir ou renforcer sa performance.
- Il repère les comportements traduisant la démotivation d'une catégorie d'âge et/ou des tensions entre les groupes d'âge de son équipe.
- Il anticipe et prépare les mouvements de son équipe : départs à la retraite, mobilité interne, intégration de nouveaux collaborateurs ...
- Il décide de la mise en œuvre et accompagne la mise en place des transferts de compétences entre collaborateurs.
- Il encourage et accompagne le développement des compétences de tous ses collaborateurs.
- Il repère et tient compte des phénomènes d'usure affectant ses collaborateurs et travaille avec le ou les intéressés, ainsi que les personnes ressources de l'entreprise, à trouver les solutions adaptées.
- Il utilise les dispositifs de gestion des carrières mis en place par le service RH pour appuyer le management des âges : mobilité, promotion, évolution vers des fonctions de conseil, d'expertise ou tutorat, aménagement du temps de travail ...
- Il communique avec son équipe sur toutes ces activités et manifeste le même intérêt pour les différentes catégories d'âge.

Et de façon systématique, il intègre pour la réalisation de ses activités managériales le cadre de référence du management des âges.

Annexe 2 : Un cadre d'analyse pour faire l'état des lieux de son unité de travail

Le manager aura à cœur d'avoir une vision claire de la situation.

Nous vous proposons une démarche en 3 étapes :

- étape 1 : repérer les caractéristiques de son environnement :
 - comment se pose la question des âges, sur le plan démographique et humain, dans son unité et en relation avec le reste de l'entreprise ?
 - quels sont la ou les problématiques et les risques encourus ?
 - dans quel(s) domaine(s) faudrait-il agir et quelles sont les priorités ?
- étape 2 : identifier ce qui est réalisé ou projeté en matière de management des âges, dans sa structure ou sur son initiative personnelle, au niveau de son unité ;
- étape 3 : analyser si possible les représentations des âges qui sous-tendent ces pratiques.

Vous devrez recueillir des données correspondant à un ensemble d'indicateurs choisis.

Vous pourrez avantageusement faire appel à votre service de GRH pour certaines de ces indications.

➔ ETAPE 1 : Caractéristiques démographiques de l'équipe

Nombre de collaborateurs supervisés :

	Dans votre équipe	Dans votre entreprise
Age moyen		
% de moins de 26 ans		
% des 45 ans et plus		
% des 50 ans et plus		
% des 55 ans et plus		

NB : Si elles existent dans l'entreprise, demandez à consulter les pyramides des âges.

Les questions à se poser :

La structure des âges dans votre équipe est-elle équilibrée, déséquilibrée ?

Quel est le groupe d'âge le plus représenté ?

La situation est-elle la même que pour le reste de l'entreprise ?

Si non, en quoi diffère-t-elle ?

Des départs naturels sont-ils prévisibles à court ou moyen terme ? Combien, quand et sur quels emplois précisément ?

Vos conclusions :

.....
.....

➔ **ETAPE 2 : Description et analyse des pratiques en matière de management des âges**

Les dimensions et les indicateurs à analyser	Les pratiques impulsées par l'entreprise	Vos contributions directes dans ces domaines en qualité de manager et vos pratiques d'inspiration personnelle
A. LA FORMATION (données à comparer éventuellement sur les 3 dernières années)		
– Suit-on un indicateur pour mesurer l'accès à la formation selon les groupes d'âge ?		
– Si oui, <ul style="list-style-type: none"> ○ l'accès est-il équitable selon les groupes d'âges ? <i>L'effort de formation est-il proportionnel à la part respective de chaque groupe d'âge dans l'effectif global ?</i> ○ Les 50 ans et plus ont-ils les même chances d'être formés ? <i>Pour le vérifier, on comparera par exemple le nombre d'heures (ou de jours) de formation /salarié ou agent au nombre d'heures moyen/salarié de 50 ans et plus.</i> 		
– Si non, vérifiez avec le service formation pourquoi ? Est-ce prévu ?		
– Existe-t-il des formations spécifiques pour les seniors ? – Si oui, lesquelles ? Quel est l'objectif visé ? Combien de seniors sont concernés ?		
B. LE TRANSFERT DES COMPETENCES		
– Les seniors sont-ils identifiés comme formateurs occasionnels ? Si oui, dans quels domaines ?		
– Et comme tuteurs ? Auprès de qui ? Dans quels emplois ou fonctions prioritairement ?		
– Comme experts ? Auprès de qui ? Dans quels emplois ou fonctions prioritairement ?		

Les dimensions et les indicateurs à analyser	Les pratiques impulsées par l'entreprise	Vos contributions directes dans ces domaines en qualité de manager et vos pratiques d'inspiration personnelle
<ul style="list-style-type: none"> - Sont-ils associés à des actions de capitalisation des savoirs et lesquelles ? (<i>ex : création de référentiels de compétences, identification des savoirs de l'expérience, création de bases de données, de procédures, d'outils d'aide à la décision, ...</i>) 		
<ul style="list-style-type: none"> - L'entreprise aménage-t-elle des actions de mutualisation des savoirs (échange de connaissances avec d'autres groupes d'âges) ? De quelle façon ? 		
C. LE RECRUTEMENT		
<ul style="list-style-type: none"> - Quel est le nombre (ou %) d'embauches par tranche d'âge sur les 5 dernières années (<i>exemple : moins de 26 ans, entre 26 et 45 ans, + de 45 ans, 50 ans et +, 55 ans et +, ...</i>) 		
<ul style="list-style-type: none"> - Sur quels postes ont été effectués les recrutements de seniors ? 		
<ul style="list-style-type: none"> - Existe-t-il une procédure interne formalisée ? Mentionne-t-elle la question de l'âge ? 		
<ul style="list-style-type: none"> - L'entreprise affiche-t-elle les seniors parmi ses cibles prioritaires en matière de recrutement ? Et comment cela se traduit-il dans la pratique ? 		
<ul style="list-style-type: none"> - Les seniors recrutés bénéficient-ils des mêmes parcours d'intégration que les plus jeunes ? S'il y a des variantes, lesquelles et pourquoi ? 		
D. LA MOBILITE		
<ul style="list-style-type: none"> - A-t-on fixé des objectifs de mobilité concernant les secondes parties de carrière ? Lesquels ? 		
<ul style="list-style-type: none"> - De quelle nature est la mobilité visée (promotionnelle, fonctionnelle ou transversale entre métiers...)? 		

Les dimensions et les indicateurs à analyser	Les pratiques impulsées par l'entreprise	Vos contributions directes dans ces domaines en qualité de manager et vos pratiques d'inspiration personnelle
– Quels sont les résultats ?		
– Les seniors sont-ils intégrés dans la politique de mobilité à leur initiative ou non ?		
E. LA PREVENTION OU LA PRISE EN COMPTE DE L'USURE AU TRAVAIL		
– Taux d'absentéisme total comparé au taux d'absentéisme des 50 ans et +		
– Des actions sont-elles menées pour réduire le taux d'absentéisme ? Si oui, lesquelles ? – Certaines visent-elles spécifiquement les seniors ?		
– Quel est le nombre de reclassements par rapport au nombre de demandes d'aménagement de postes (nombre de demandes total et nombre de demandes provenant de 50 ans et +) ?		
– La médecine du travail a-t-elle fait des préconisations à la structure concernant les seniors ? Lesquelles ?		
– Ces préconisations sont-elles diffusées ? – Sont-elles prises en compte ?		
– Le CHSCT porte-t-il une attention particulière à la population des seniors ?		
F. LA COMMUNICATION		
– Les documents internes parlent-ils de management des âges ou de gestion des seniors (ou autre formulation en rapport) ? Lesquels ? Quelle est leur diffusion ?		
– Le management des âges (ou la gestion des seniors ...) figure-t-il comme un objectif d'entreprise ? Comment est-ce formulé ?		
– Le management des âges est-il intégré dans la formation des managers ?		

Les dimensions et les indicateurs à analyser	Les pratiques impulsées par l'entreprise	Vos contributions directes dans ces domaines en qualité de manager et vos pratiques d'inspiration personnelle
G. LA DYNAMIQUE D'EQUIPE		
– L'entreprise organise-t-elle des événements sur le thème de l'intergénérationnel ? Lesquels ? Avec quel succès ?		
– Porte-t-on une attention particulière à la régulation de conflits, à la coopération entre générations ? Sous quelle forme ?		
H. AUTRES ACTIONS : <i>plan de départs à la retraite, aménagements spécifiques du temps de travail ...</i>		

SYNTHESE : Ce qui vous paraît significatif au niveau des actions menées dans le management des âges

<i>Par votre entreprise (actions institutionnelles)</i>	<i>Par vous-même (démarches spontanées)</i>
.....

Pouvez-vous en évaluer les résultats ? Oui Non

● Si non, pourquoi ?

● Si oui, quels sont ces résultats et comment les jugez-vous ?

<i>En ce qui concerne les actions institutionnelles</i>	<i>En ce qui concerne vos démarches spontanées</i>
.....

➔ **ETAPE 3 : Analyse des représentations dominantes de l'âge ou des âges**

Efforcez-vous de déterminer à partir de votre synthèse des actions menées et, éventuellement, des résultats observés quelles sont les représentations implicitement ou explicitement présentes dans les pratiques.

Par exemple : *Les seniors (ou juniors) sont un problème / ou une ressource.*
Les seniors coûtent cher.
Les seniors sont plus expérimentés.
Les seniors ont plus de problèmes de motivation que les autres salariés.

<i>Les représentations des âges dominantes dans les pratiques de l'entreprise</i>	<i>Les représentations des âges dominantes dans vos pratiques</i>
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

➔ **VOS PRÉOCCUPATIONS dans le domaine du management des âges**

Comment se pose la question des âges (1) dans votre entreprise / (2) dans votre équipe / (3) dans vos relations avec votre équipe ? Selon vous, que faudrait-il améliorer ou modifier en priorité ?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Annexe 3 : Elaborer son plan d'action

Quelle action envisagez vous d'entreprendre au sein de votre équipe (ou au-delà) en rapport avec la question des âges ?	
Quelle situation souhaitez-vous modifier ou anticiper ?	
Quels résultats voulez-vous atteindre ?	
Quels sont vos objectifs ? Quels indicateurs allez-vous utiliser pour mesurer les résultats ?	
Qui est concerné par cette action ? Quels sont les bénéficiaires ? Les autres acteurs et leur rôle ?	
Comment allez-vous procéder ? Décrivez votre démarche, les étapes, les moyens nécessaires ? Le calendrier de mise en œuvre ?	
Précisez les conditions de réussite : <ul style="list-style-type: none">- quels leviers ou atouts pouvez-vous utiliser ?- de quels freins ou limites éventuels devez-vous tenir compte et comment ?	
Comment allez-vous suivre l'état d'avancement de votre action ? Quel système de pilotage envisagez-vous ?	

Annexe 4 : Cerner ses représentations

Vous trouverez ci-dessous quelques précisions sur le site de **Project Implicit®**

<https://implicit.harvard.edu/implicit/>

et le test que nous vous proposons de réaliser au chapitre II.1 *Travailler sur les représentations de l'âge*

Mesurer des Associations Implicites

Les psychologues suggèrent que les gens n'expriment pas toujours le fond de leurs pensées soit parce qu'ils ne le souhaitent pas, soit parce qu'ils ne sont pas en mesure de le faire. Par exemple, si on demande à quelqu'un : « Combien de cigarettes fumez-vous ? », une personne qui fume 4 paquets par jour peut intentionnellement dire qu'elle fume seulement 2 paquets par jour parce qu'elle est embarrassée d'admettre le nombre exact. Ou bien, cette personne peut simplement refuser de répondre à la question, considérant qu'il s'agit d'une affaire privée. (Ces exemples illustrent l'idée que l'on peut ne pas souhaiter rapporter une réponse connue). Il est aussi concevable qu'une personne qui fume 4 paquets par jour indique qu'elle fume seulement 2 paquets parce qu'elle croit honnêtement qu'elle fume seulement 2 paquets par jour. (Fournir sans le savoir une réponse incorrecte est parfois caractérisé comme une forme d'auto-duplicité; cela illustre le fait de ne pas être capable de donner la réponse désirée).

La distinction entre « ne pas être d'accord » et « ne pas être capable » s'apparente à la distinction entre quelque chose que l'on cache intentionnellement à autrui et quelque chose qui survient à notre insu ou non consciemment. Le Test d'Associations Implicite permet d'explorer ces deux types d'occultation. Le TAI mesure des attitudes ou croyances que les gens soit ne souhaitent pas exprimer, soit ne sont pas capables de rapporter.

Choisissez un Test

TAI sur les Pays

Pays ('France-États-Unis' TAI). Ce TAI nécessite la capacité de reconnaître des photos des leaders nationaux et d'autres icônes nationales. Les résultats révélés par ce test offrent une nouvelle méthode pour évaluer le nationalisme.

TAI sur le Genre

Genre ('Genre-Science' TAI). Ce TAI révèle souvent un lien entre le domaine des arts et ce qui est féminin et entre le domaine des sciences et ce qui est masculin.

TAI sur l'Âge

Âge ('Jeune-Vieux' TAI). Ce TAI nécessite la capacité de distinguer des visages âgés et jeunes. Ce test révèle souvent que les gens ont une préférence automatique pour les personnes jeunes par rapport aux personnes âgées.

TAI sur la Race

Race ('Noir-Blanc' TAI). Ce TAI nécessite la capacité de distinguer des visages d'origine Européenne et d'origine Africaine. Il révèle que la plupart des gens ont une préférence automatique pour les personnes Blanches par rapport aux personnes Noires.

TAI sur le Poids

Poids ('Obèse-Mince' TAI). Ce TAI nécessite la capacité de distinguer des mots ou symboles représentant les visages de personnes qui sont obèses ou minces. Il révèle souvent une préférence automatique pour les personnes minces par rapport aux personnes obèses.

Annexe 5 : Charte de la Diversité dans l'Entreprise

Cette charte est disponible sur Internet sur le site <http://www.imsentreprendre.com> .

Elle a été signée par près de 2000 entreprises ou autres organisations qui se sont ainsi publiquement engagées dans la lutte contre les discriminations et la promotion de la diversité.

Favoriser le pluralisme et rechercher la diversité au travers des recrutements et de la gestion des carrières est un facteur de progrès pour l'entreprise. Une telle démarche contribue à son efficacité et à la qualité de ses relations sociales. Elle peut avoir un effet positif sur l'image de l'entreprise vis-à-vis de ses clients, de ses prestataires extérieurs et de ses consommateurs, en France et dans le reste du monde.

La *Charte de la diversité* adoptée par notre entreprise a pour objet de témoigner de notre engagement, en France, en faveur de la diversité culturelle, ethnique et sociale au sein de notre organisation.

En vertu de cette charte, nous nous engageons à :

- a. Sensibiliser et former nos dirigeants et collaborateurs impliqués dans le recrutement, la formation et la gestion des carrières aux enjeux de la non-discrimination et de la diversité.**
- b. Respecter et promouvoir l'application du principe de non-discrimination sous toutes ses formes et dans toutes les étapes de gestion des ressources humaines que sont notamment l'embauche, la formation, l'avancement ou la promotion professionnelle des collaborateurs.**
- c. Chercher à refléter la diversité de la société française et notamment sa diversité culturelle et ethnique dans notre effectif, aux différents niveaux de qualification.**
- d. Communiquer auprès de l'ensemble de nos collaborateurs notre engagement en faveur de la non-discrimination et de la diversité, et informer sur les résultats pratiques de cet engagement.**
- e. Faire de l'élaboration et de la mise en œuvre de la politique de diversité un objet de dialogue avec les représentants des personnels.**
- f. Inclure dans le rapport annuel un chapitre descriptif de notre engagement de non discrimination et de diversité : actions mises en œuvre, pratiques et résultats.**

BIBLIOGRAPHIE

La plupart de ces documents (hormis les ouvrages) sont téléchargeables sur Internet.

Jean-Claude ABRIC, « *Méthodologie d'étude des représentations sociales* », ERES, février 2003

Jean-Claude ABRIC, « *Pratique sociales et représentations* », PUF, juin 2001

Jean-François AMADIEU; Sylvain GIRY, « *Olivier, Gérard et Mohammed ont-ils les mêmes chances de faire carrière ?* », Observatoire des discriminations, avril 2006

Jean-François AMADIEU, « *Testing recrutement* », Observatoire des discriminations, mars 2006

ANACT, « *Gérer les âges : quel avenir pour les quinquas* », Travail et changement, n°302, mai et juin 2005

APEC, « *Recrutement cadre : sélectionner sans discriminer* », février 2006

Antoine d'AUTUNME, Jean-Paul BETBEZE, Jean-Olivier HAIRAUT, « *Les seniors et l'emploi en France* » - La documentation française, Paris, 2005

Nicole CATALA, « *L'emploi des seniors : enquête d'entreprises* », Documentation française (La), CFFOP, 2005

CEGOS : « *Enquête sur la discrimination en entreprise auprès des acteurs de la Fonction ressources humaines* », juin 2006

Nicolas FLAMAND, Philippe ASTIER, Sandrine CAROLY et Yves CLOT, Thomas TROADEC, Paul SANTELMANN, Solange LEFEBVRE et Céline CHATIGNY, Annie THEBAUD-MONY, « *Construire les coopérations entre générations* » - ANACT, Travail et changement, n°305, novembre et décembre 2005

Alain GAVAND, « *Prévenir la discrimination à l'embauche – Pourquoi et comment agir ?* », Éditions d'Organisation, 2006

Muriel HUMBERT, « *Choc et gestion des générations – Qu'attendent les cadres ?* », TNS SOFRES Management, décembre 2004

Muriel HUMBERT, « *Regard des DRH sur le choc des générations et la gestion des âges* », TNS SOFRES Management, décembre 2004

IPSOS/CGPME, « *La perception par les jeunes et les seniors de l'entreprise* », avril 2005

G. KREUTZ, J.P. VALLET, M. GILLES, J.P MEYER, « *Vieillesse, santé, travail : état des lieux et perspectives de prévention* » - INRS, Documents pour le médecin du travail, N°97, 1^{er} trimestre 2004

P. LEVET et E. SAINT-GENIS (Lab'Ho), F. CASER, F. LOISIL (ANACT), N. FRAIX, L. MERCIER (ARAVIS), « *3 clés pour comprendre le vieillissement et gérer l'allongement de la vie professionnelle* » - Etude de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Lyon, 2004

Annick MOREL, Benjamin JOLY, Gautier MAIGNE, « *La gestion des âges et les politiques de l'emploi dans l'UE* » - Inspection générale des affaires sociales, Paris, 2004

Bernard QUINTREAU, « *Dynamique de la population active et emploi : la gestion prévisionnelle des âges à l'horizon 2010* » - Avis adopté par le Conseil Economique et Social au cours de sa séance du 24 octobre 2001

Nicole RAOULT, « *D'une gestion par l'âge à la gestion de tous les âges* », Cahier Equallité Gestion des âges, 2004

LIENS UTILES

- **Sur la question de l'âge**

www.emploiesseniors.gouv.fr

Anact, Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail www.anact.fr

Carif Poitou-Charentes www.carif-poitou-charentes.asso.fr

Carif-Oref des Pays-de-la-Loire www.cariforef-pdf.org

CBE (Comité de bassin d'emploi) du Nord-est toulousain www.cbedunet.org

Céreq, Centre d'études et de recherches sur les qualifications www.cereq.fr

- **Sur la question de la diversité**

Haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité www.halde.fr et notamment www.halde.fr/elearning

Portail de la diversité et de l'emploi diversite-emploi.com

Ministère délégué à la promotion de l'égalité des chances www.egalitedeschances.gouv.fr

www.cnil.fr

Fonds d'action et de soutien pour l'intégration et la lutte contre les discriminations fasild.fr

TAI (Test d'Associations implicite) pour « mesurer ses attitudes »
<https://implicit.harvard.edu/implicit/france/selectatest.jsp>

Site européen www.stop-discrimination.info

www.novethic.fr

<http://www.imsentreprendre.com>

Tous nos remerciements vont au groupe de managers qui ont accepté de participer au dispositif expérimental sur le management des âges et collaboré à la réalisation de ce guide. Une mention spéciale à Thomas BLANCHIN dont les dessins égayaient le document.

Merci également aux entreprises et organismes qui ont bien voulu jouer le jeu en impliquant leurs managers et en autorisant la diffusion des bonnes pratiques mises en œuvre en leur sein. Il s'agit : de la Caisse d'Epargne Midi-Pyrénées, du Centre Hospitalier de Bigorre, du GRETA du Rouergue, de Microturbo, de la Mutualité Française Haute-Garonne.

Nous remercions aussi Florence GAUD, chef de projet d'EQUAL Objectif Seniors et chargée de mission au GIP FCIP de Toulouse, pour son soutien et son assistance dans la mise en œuvre du dispositif ainsi que sa relecture attentive du Guide.

L'ingénierie, la coordination et l'animation du dispositif ont été assurées par Patricia BOHOLLO, Conseil et Formation en Management par les Compétences et Développement des ressources humaines, qui a également conçu et mis en forme le présent vade mecum pour le compte du GIP FCIP de Toulouse.

Octobre 2007

Ce guide à été produit dans le cadre du projet EQUAL « Objectifs Seniors en Midi-Pyrénées » avec la participation du fond social européen. Il est né de la volonté des sept membres de ce Partenariat De Développement (PDD) :

